

# KU Leuven

## Wie neemt de leiding?

Sociale netwerkanalyse als innovatief instrument om gedeeld leiderschap binnen sportteams in kaart te brengen



2015

**Dr. Katrien Fransen**

Prof. Gert Vande Broek

Prof. Filip Boen

Prof. Bert De Cuyper

M.m.v. Stef Van Puyenbroeck, Tim De Groote, Steven Puttemans, Stéfanie Verbiest en Thomas Carpels.

Beste coach,  
Beste speler,

Hierbij vindt u de resultaten van een studie die we het afgelopen jaar uitvoerden bij de onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid binnen het Departement Bewegingswetenschappen aan de KU Leuven. Deze studie kaderde binnen mijn afgewerkt doctoraat rond leiders binnen het team als sleutelfiguren voor een betere prestatie.

Wanneer men spreekt over leiderschap in sportteams, denken de meesten meteen aan de coach of de kapitein. Ook andere spelers kunnen echter belangrijke leiderschapsrollen op zich nemen en hierdoor een cruciale rol vervullen voor hun team. Om je team optimaal te kunnen laten functioneren, is het van groot belang dat je weet wie de juiste leiders zijn. Binnen dit onderzoek gebruiken we een nieuwe techniek, sociale netwerkanalyse, om de leiderschapsstructuur binnen sportteams in kaart te brengen. We onderscheiden daarbij verschillende leiderschapsrollen die spelers op en naast het veld op zich kunnen nemen.

Binnen deze studie onderzochten we de leiderschapsstructuur in 64 sportteams binnen voetbal, basketbal, volleybal en handbal. In de eerste plaats willen we dan ook de coaches en hun spelers bedanken voor hun bereidwilligheid om mee te werken aan onze studie. Naast de objectieve resultaten van onze studie, vindt u in dit document eveneens een aanvulling door sportpsycholoog Bert De Cuyper die vanuit zijn ervaring deze resultaten verder verduidelijkt en interpreteert naar het veld toe.

Wanneer u deze informatie verder wil verspreiden en/of wil publiceren, mag ik u dan vragen eerst met mij contact op te nemen? Alvast hartelijk dank!

Hopelijk kunnen deze resultaten u en uw team helpen om de leidersfiguren binnen uw team te identificeren, hun leiderschapskwaliteiten te verbeteren en zo ook de prestatie van uw team te optimaliseren. Alvast veel succes!

Sportieve groeten,

Dr. Katrien Fransen  
Prof. Gert Vande Broek  
Prof. Filip Boen  
Prof. Bert De Cuyper

Dr. Katrien Fransen  
Onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid  
Departement Bewegingswetenschappen  
KU Leuven  
[Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be](mailto:Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be)

## INHOUDSTAFEL

A. Leiderschap in Sportteams.....	4
B. Deelnemers.....	7
C. Sociale Netwerkanalyse.....	8
D. Resultaten: Leiderschapsstructuur binnen sportteams	
1. Leiderschapsclassificatie.....	13
2. Leiderschap van de coach, de kapitein en de informele leiders in de weegschaal.....	14
2.1 De coach versus de leiders binnen het team.....	15
2.2 De kapitein versus de informele leiders binnen het team.....	17
E. Discussie	
1. Algemene resultaten.....	19
2. Voordelen van een netwerkanalyse specifiek voor uw team.....	20
F. Vertaling naar het veld door Sportpsycholoog Bert De Cuyper.....	22
G. Over de auteurs.....	24
H. Referenties.....	26

## A. Leiderschap in Sportteams

Wanneer het woord ‘leiderschap’ valt in een sportcontext, wordt dit vaak spontaan in verband gebracht met het leiderschap van de coach. Wat dikwijls onderschat wordt, is het belang van leidersfiguren *binnen* het team (de **atleetleiders**); spelers die zowel op als naast het veld de leiding nemen en zo een grote invloed kunnen uitoefenen op hun teamgenoten. Het belang van deze atleetleiders werd reeds in verschillende van onze onderzoeken aangetoond (zie <http://athleteleadership.com/>). Desondanks wordt er op training zelden of nooit aandacht besteed aan het **verbeteren van deze atleetleiders** door hun leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen en er zo voor te zorgen dat deze leiders ook betere leiders worden.

Twee experimentele studies toonden aan dat atleetleiders een cruciale rol hebben in het beïnvloeden van het **teamvertrouwen** van hun teamgenoten (Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2015). Wanneer de atleetleiders geloofden dat ze de wedstrijd zouden winnen en dit ook uitstraalden op het veld, kregen ook hun teamgenoten meer vertrouwen in de capaciteiten van hun team. Het versterkte teamvertrouwen vertaalde zich daarnaast ook in een betere **prestatie**, zowel op individueel als op teamniveau. **Atleetleiders kunnen echter ook een negatieve impact hebben**. Uit dezelfde experimentele studies bleek immers dat wanneer de leider uitstraalde dat hij alle vertrouwen in zijn team verloren had, ook zijn teamgenoten hun schouders lieten zakken. Het mindere teamvertrouwen bleek ook hier hand in hand te gaan met een mindere prestatie. Het is dus cruciaal om te weten wie de goede atleetleiders binnen het team zijn, zodat deze ook op gepaste wijze gecoacht kunnen worden.

Voorgaand onderzoek gaf aan dat er **vier verschillende leiderschapsrollen** zijn die spelers op zich kunnen nemen (Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2014):

### 1. De taakleider

Een taakleider neemt de **leiding op het veld**; deze persoon helpt zijn team te focussen op de teamdoelstellingen en helpt bij het nemen van **tactische beslissingen**. Verder geeft deze taakleider zijn teamgenoten raad tijdens de wedstrijd en stuurt ze bij waar nodig.

### 2. De motivationele leider

De motivationele leider is de grootste **motivator** op het terrein; deze persoon kan zijn teamgenoten aanmoedigen om tot het uiterste te gaan; ook spelers die er even door zitten, spreekt deze leider terug moed in. Kortom, alle **emoties op het veld** leidt deze leider **in goede banen** om zo als team optimaal te presteren.

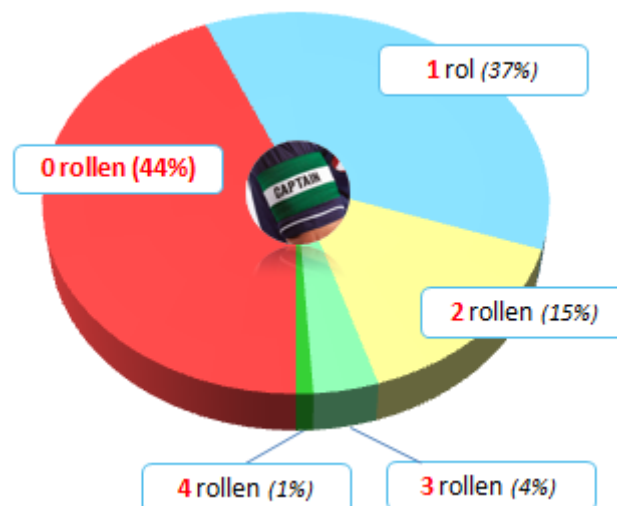
### 3. De sociale leider

Deze persoon heeft een leidende rol **naast het veld**; deze leider zorgt ervoor dat er een goede verstandhouding en een **goede sfeer** heerst binnen het team, bv. in de kleedkamer, in de cafetaria of bij sociale teamactiviteiten. Verder helpt deze leider om **conflicten** tussen teamgenoten naast het veld op te lossen, hij biedt een **luisterend oor** en wordt vertrouwd door zijn teamgenoten.

### 4. De externe leider

Deze persoon vormt de **link tussen zijn team en mensen daarbuiten**; deze leider vertegenwoordigt de belangen van ons team tegenover het **bestuur**. Als er zaken geregeld moeten worden met **media of sponsors**, leidt deze persoon dat in goede banen. Ook bij clubacties voor sponsoring is dit de persoon die de richtlijnen vanuit het bestuur naar de ploeg communiceert.

Spelers en coaches gaan er vaak vanuit dat de **kapitein** van het team deze vier verschillende rollen opneemt, of toch zou moeten opnemen. Een voorgaande studie onderzocht welke leiderschapsrol de kapitein effectief uitvoerde in de teams van de 4451 spelers (uit 9 verschillende teamsporten). De resultaten van dit voorgaand onderzoek vindt u eveneens op onze website <http://athleteleadership.com> (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014). Onze bevindingen toonden aan dat **slechts in 1% van de teams de kapitein als beste leider van het team wordt gezien op deze vier verschillende leiderschapsrollen**. Straffer nog, in bijna de helft van de teams werd geen enkele van deze vier leiderschapsrollen toegewezen aan de kapitein. De resultaten worden nog eens samengevat in volgende figuur die aangeeft in hoeveel rollen de kapitein als beste leider wordt gezien door zijn teamgenoten.



In vele teams wordt de **kapitein** dus **niet aanzien als de belangrijkste leider, noch op het veld, noch naast het veld**. Andere spelers binnen het team (of nog: de informele leiders) nemen de leiding op elk van deze vier rollen. Deze bevinding geldt binnen alle teamsporten en op alle niveaus. Zelfs op het hoogste niveau bleken het meestal andere spelers dan de kapitein die de leiding nemen op en naast het veld.

Een belangrijke beperking van het voorgaande onderzoek was echter dat enkel de *beste* leider op de vier leiderschapsrollen bepaald werd. Met andere woorden, het is mogelijk dat de kapitein niet de beste leider was van het team, maar wel de 2<sup>de</sup> of 3<sup>de</sup> beste leider, en daardoor misschien de beste allround leider over de verschillende leiderschapsrollen. Om meer inzicht te krijgen in de leiderschapsstructuur binnen een sportteam is het dus belangrijk dat we de leiderschapsstatus van alle spelers in rekening brengen. Dit kan door de techniek van **sociale netwerkanalyse** te hanteren, een techniek die wij voor het eerst gebruiken om de leiderschapsstructuur binnen sportteams in kaart te brengen.

## B. Deelnemers

Vooraleer we de techniek van sociale netwerkanalyse uitleggen, gaan we eerst dieper in op de spelers en coaches die deelnamen aan onze studies. Twee verschillende studies werden uitgevoerd, waarbij in het totaal 64 sportteams werden bevraagd. Gezien het belangrijk is voor de betrouwbaarheid van onze resultaten dat we volledige teams onderzoeken, werden enkel de teams waarbij minimum 3/4 van de spelers de vragenlijst had ingevuld in rekening gebracht bij onze analyses.

**Studie 1** bestond uit 25 sportteams: 6 voetbalteams, 7 volleybalteams, 6 basketbalteams en 6 handbalteams. In totaal namen 308 spelers deel aan deze studie. Binnen deze studie vroegen we elke speler om elk van zijn teamgenoten en de coach een score te geven op zijn algemene leiderschapskwaliteit. Deze bevraging resulteert dus in **één algemeen leiderschapsnetwerk** per team.

**Studie 2** bestond uit 21 sportteams: 7 voetbalteams, 8 volleybalteams en 6 basketbalteams. In totaal namen 267 spelers deel aan deze studie. Binnen deze studie onderzochten we niet de algemene leiderschapskwaliteit, maar wel voor de kwaliteit op elk van de vier verschillende leiderschapsrollen (taakleider, motivationele leider, sociale leider en externe leider). Elke speler moest dus elk van zijn teamgenoten vier scores geven. Deze bevraging resulteert dus in vier leiderschapsnetwerken per team:

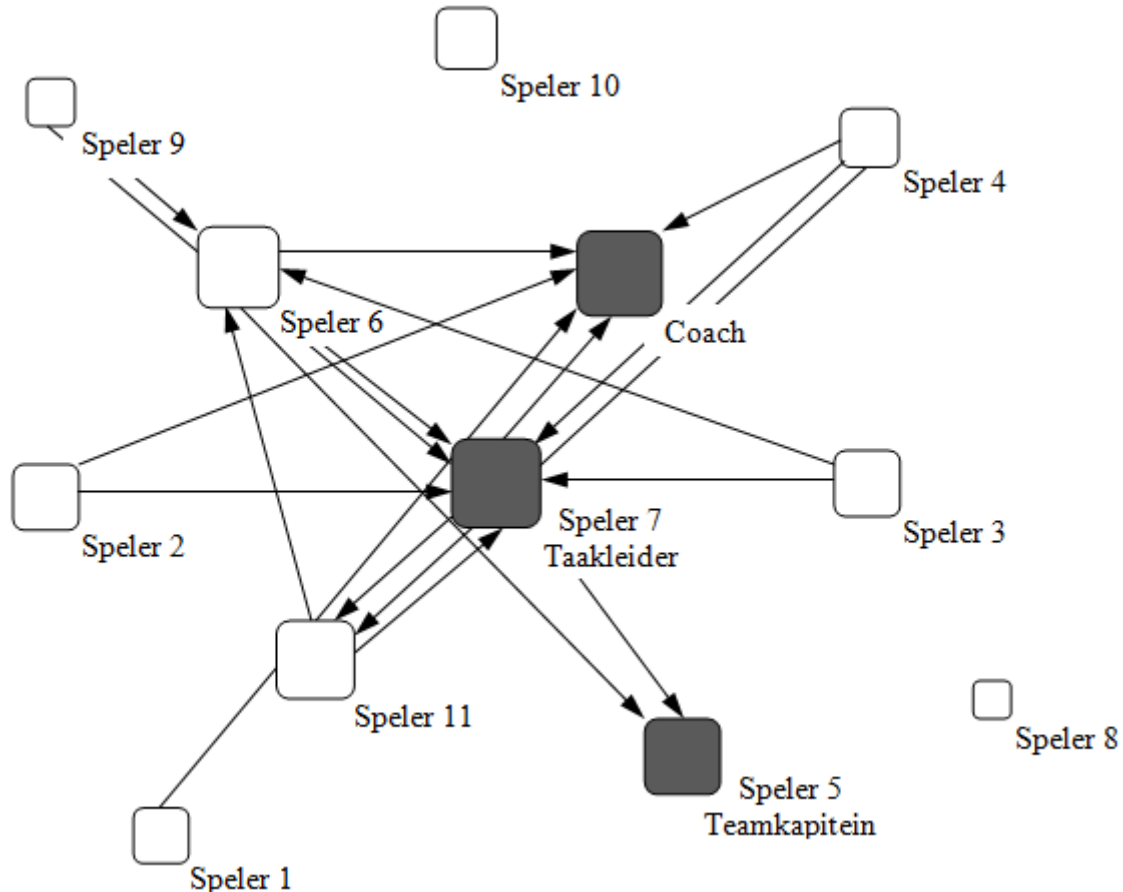
- **1 taakleiderschapnetwerk**
- **1 motivationeel leiderschapsnetwerk**
- **1 sociaal leiderschapsnetwerk**
- **1 extern leiderschapsnetwerk**

### C. Sociale Netwerkanalyse

Sociale netwerkanalyse is de methode bij uitstek om de leiderschapsstructuur binnen sportteams te gaan bekijken. Hiervoor kijken we niet enkel naar de beste leider in een team, maar wordt aan elke speler gevraagd om elk van zijn teamgenoten een score te geven op zijn leiderschapskwaliteit. Sociale netwerkanalyse neemt **al deze leiderschapspercepties binnen een team** in rekening om zo een **leiderschapsnetwerk** te creëren voor elk team, waarbij de teamleden als knooppunten worden voorgesteld en de leiderschapspercepties als relaties tussen de knooppunten.

Normaal gezien bevat het gevisualiseerde netwerk alle leiderschapspercepties, waarbij de dikte van de pijlen varieert naargelang de leiderschapsscore die gegeven wordt. Om het overzicht te behouden, hebben we hier enkel de sterke leiderschapsrelaties gevisualiseerd, met andere woorden de situatie wanneer Speler A Speler B als goede of zeer goede leider zag.

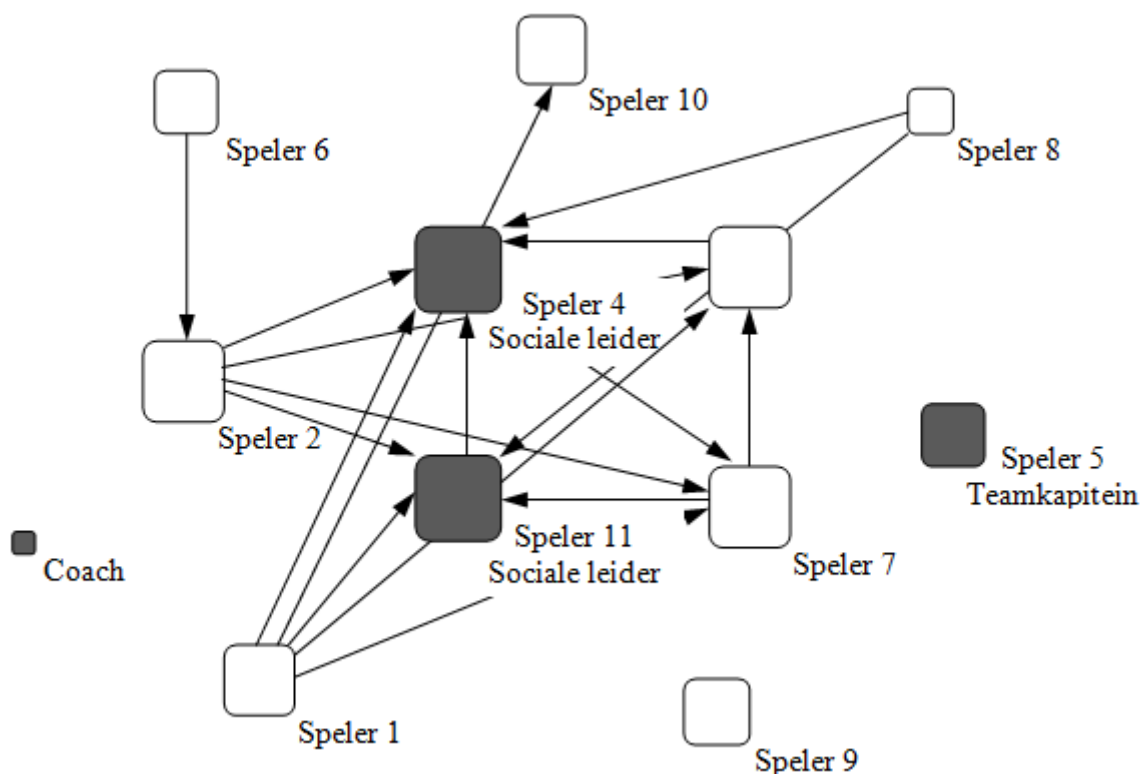
Hierbij vindt u een voorbeeld van één van de deelnemende teams. Meer specifiek werd hier het leiderschapsnetwerk voor de kwaliteit van **taakleiderschap** in beeld gebracht. Om de anonimiteit te waarborgen, werden hierbij geen namen weergegeven.





**Hoe centraler en hoe groter het knooppunt**, hoe meer deze persoon als **goede taakleider** werd aanzien door zijn teamgenoten. De formele functies (coach en kapitein) werden binnen het netwerk telkens grijs ingekleurd, eveneens de speler die als beste taakleider in zijn team werd gezien. Zoals u kunt zien, staan de coach en de teamkapitein nog vrij centraal in dit netwerk. Toch is het een informele leider die de rol van taakleider op zich neemt: Speler 7 wordt in dit team als beste taakleider gezien door zijn teamgenoten, ook al heeft hij geen formele leiderschapsfunctie.

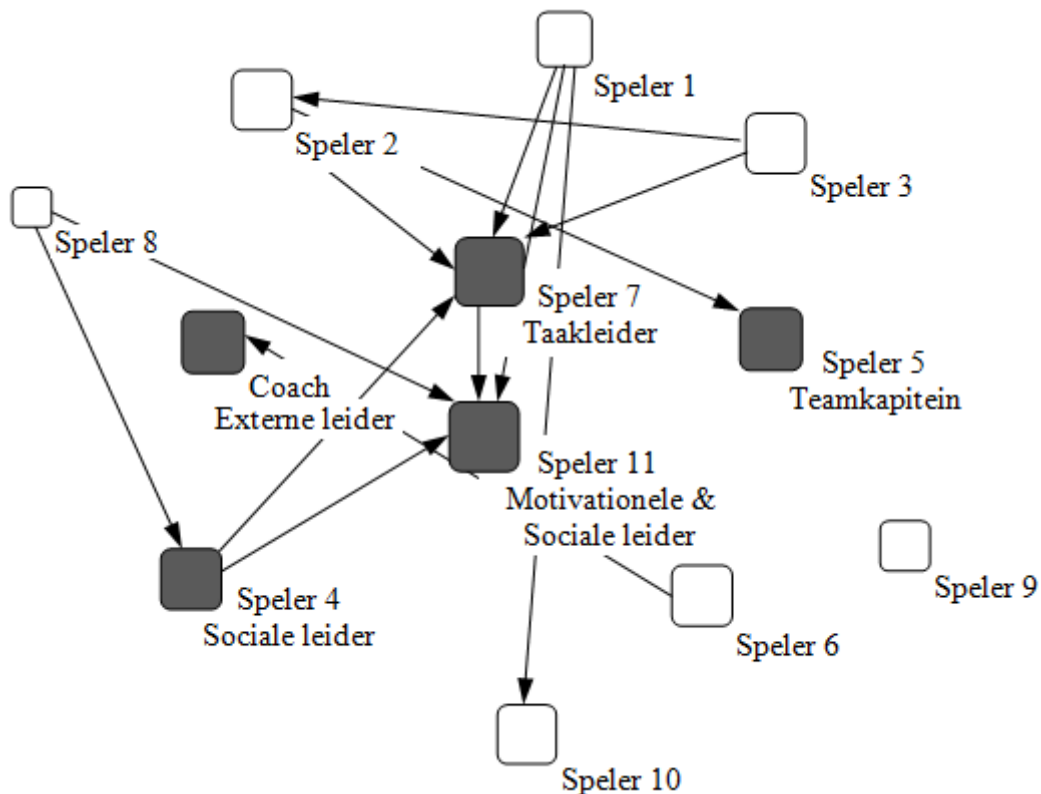
Zoals eerder aangegeven werden voor elk van de teams in Studie 2 vier verschillende netwerken gecreëerd: één voor taakleiderschap, één voor motivationeel leiderschap, één voor sociaal leiderschap en één voor extern leiderschap. Hierbij ziet u het netwerk voor de **sociale leiderschapskwaliteit** voor hetzelfde team als in voorgaande figuur. Hierbij werd enkel rekening gehouden met de scores die de spelers gaven aan elkaar en aan de coach. De scores gegeven door de coach werden hierbij buiten beschouwing gelaten.



Zoals blijkt uit bovenstaande figuur zijn het Speler 4 en Speler 11 in dit team die beiden als beste sociale leider worden gezien. Zij zorgen dus voor een goede sfeer in het team naast het veld en fungeren als vertrouwenspersoon. Hierbij valt op dat zowel de coach als de teamkapitein zich aan de buitenkant van het netwerk bevinden; hun rol als sociale leider is dus

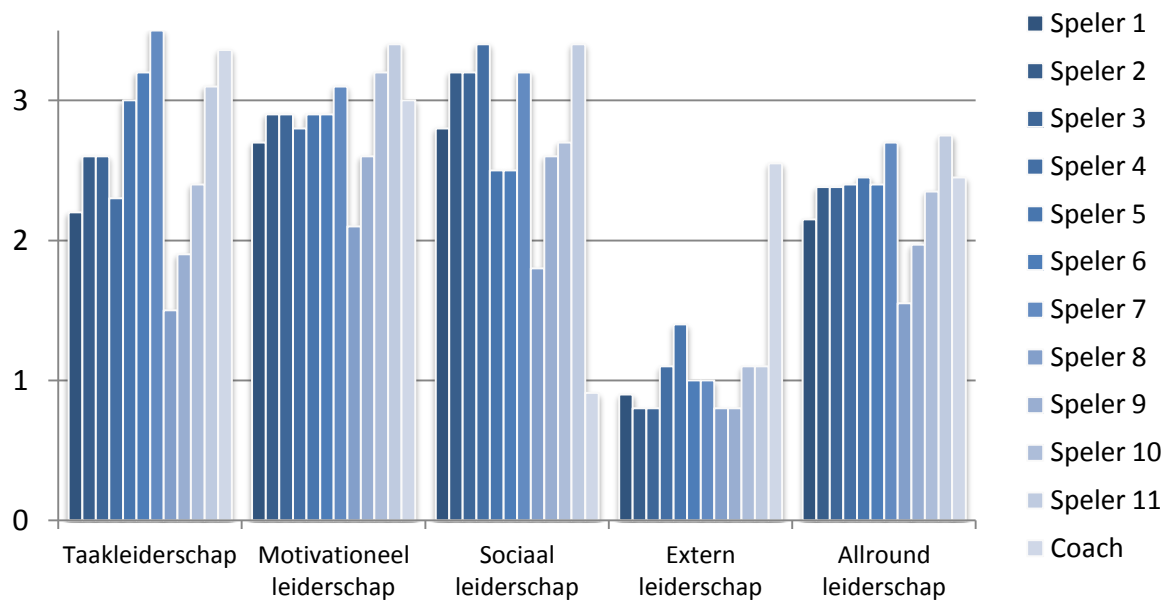
zeer beperkt. In dit team wordt het leiderschap verdeeld onder de informele leiders: waar Speler 7 de rol van taakleider op zich neemt, zijn het andere spelers (Speler 4 en Speler 11) die de leiding nemen naast het veld.

Voor dit specifieke team toonden we reeds het taakleiderschapsnetwerk en het sociaal leiderschapsnetwerk. Daarnaast werd ook een motivationeel en extern leiderschapsnetwerk gecreëerd. Wanneer we nu een gemiddelde nemen van elke speler zijn leiderschapskwaliteit over de vier verschillende rollen heen, krijgen we een **allround leiderschapsnetwerk**. Ook hier werden enkel de pijlen weergegeven die een gemiddelde leiderschapsperceptie van 3 of meer weergeven (goede of zeer goede allround leider). De spelers die het hoogst scoorden binnen hun rol werden in het grijs weergegeven, alsook de formele leiderschapsfuncties.



De belangrijkste leiders in dit team zijn dus Speler 7 en Speler 11. Hoewel geen van beiden een formele leiderschapsfunctie van kapitein heeft, zijn zij het wel die de leiderschapsrollen van taakleider, motivationele leider en sociale leider op zich nemen. De coach is in dit team diegene die de contacten met clubbestuur, media en sponsors verzorgt en wordt daardoor gezien als beste externe leider. Verder duidt de leiderschapsstructuur van dit team ook op het belang van de atleetleiders; het is niet de coach die als beste leider wordt gezien in de belangrijkste rollen, maar wel de spelers binnen het team.

De ‘**indegree centrality**’ van een speler is een specifieke netwerkmaat die weergeeft in welke mate de speler als goede leider wordt aanzien door zijn teamgenoten. Om deze maat te berekenen worden niet enkel de hoogste netwerkscores in rekening gebracht (die werden gevisualiseerd in de voorgaande figuren), maar worden alle leiderschapsscores mee in de analyses opgenomen. Op deze manier krijgen we een goed beeld van welke spelers als beste leiders worden aanzien. Door deze indegree centralities voor elke speler en coach uit te zetten in een tabel, krijgen we voor bovenstaand team het volgende resultaat:



Zoals je kunt zien scoort de coach vrij hoog op taakleiderschap en wordt hij als duidelijk betere leider gezien dan de spelers wat betreft extern leiderschap. Op sociaal vlak blijkt echter dat deze coach helemaal niet als een goede leider wordt aanzien en het vooral de spelers zelf zijn die hier de leiding nemen. De kapitein scoort duidelijk minder dan de informele leiders op taak, motivationeel en sociaal vlak, maar wordt wel als beste atleetleider gezien op extern leiderschap.

Hiernaast kunnen ook nog twee specifieke netwerkmaten op teamniveau berekend worden: de netwerkdensiteit en de netwerkcentralisatie. De **netwerkdensiteit** is een maat voor het gemiddelde leiderschap aanwezig in een team: hoe hoger, hoe beter de spelers gemiddeld gezien als leider worden aanzien. Bij het team weergegeven in bovenstaande figuur bedraagt deze netwerkdensiteit 2.57 voor taakleiderschap; 2.86 voor motivationeel leiderschap; 2.85 voor sociaal leiderschap; en .98 voor extern leiderschap. Zoals u ook op de figuur kan zien, is het extern leiderschap binnen dit team inderdaad zeer beperkt.

Een tweede netwerkmaat is **netwerkcentralisatie**, die iets zegt over de mate waarin leiderschap binnen een team verdeeld is. Met andere woorden, deze maat maakt een onderscheid tussen een team met één duidelijke leider en allemaal volgers (hoge centralisatie) of een team met gedeeld leiderschap waarbij verschillende spelers een hoge leiderschapskwaliteit hebben (lage centralisatie). De netwerkcentralisaties voor dit team zijn 28.3 voor taakleiderschapsnetwerk; 16.39 voor het motivationeel leiderschapsnetwerk; 16.94 voor het sociaal leiderschapsnetwerk; en 17.04 voor het extern leiderschapsnetwerk. Merk op dat voor deze analyses enkel de percepties van de spelers in rekening werden gebracht, mocht ook de coach in het netwerk zijn opgenomen, zou de laatste waarde duidelijk hoger zijn geweest omdat de coach er als externe leider duidelijk beter scoort dan de andere spelers.

Deze netwerkmaten geven interessante informatie wanneer een **team gevolgd wordt over tijd**. Op deze manier kan gezien worden of het gemiddeld leiderschap verbeterd in een team en of dit meer verspreid wordt over de verschillende spelers.

Dit specifieke voorbeeld geeft al een idee hoe zinvol een dergelijke netwerkanalyse kan zijn voor een coach om meer inzicht te krijgen in het leiderschap van zijn team. Op basis van dergelijke scores kan ervoor gekozen worden om niet enkel de beste leider in een bepaalde rol te formaliseren maar **leiderschapsteams** samen te stellen, die samen een bepaalde rol zo optimaal mogelijk vervullen. Eenzelfde methode werd gehanteerd voor de 64 teams die aan dit onderzoek deelnamen. We geven jullie nu de algemene resultaten (over alle teams heen) van de twee uitgevoerde onderzoeken.

## D. Resultaten: Leiderschapsstructuur binnen sportteams

### 1. Leiderschapsclassificatie

Allereerst toonden onze resultaten aan dat de vier verschillende leiderschapsnetwerken (taak, motivationeel, sociaal en extern leiderschap) duidelijk verschilden van elkaar. Met andere woorden, vaak worden verschillende spelers als goede leiders aanzien op de verschillende leiderschapsrollen. De sterkste overlap werd gevonden tussen het netwerk van taakleiderschap en het netwerk van motivationeel leiderschap: spelers die gezien worden als betere taakleider hebben dus ook meer kans om gezien te worden als betere motivationele leider, en omgekeerd. Ook hierbij dient echter opgemerkt te worden dat de beste taakleider in vele teams verschilt van de beste motivationele leider.

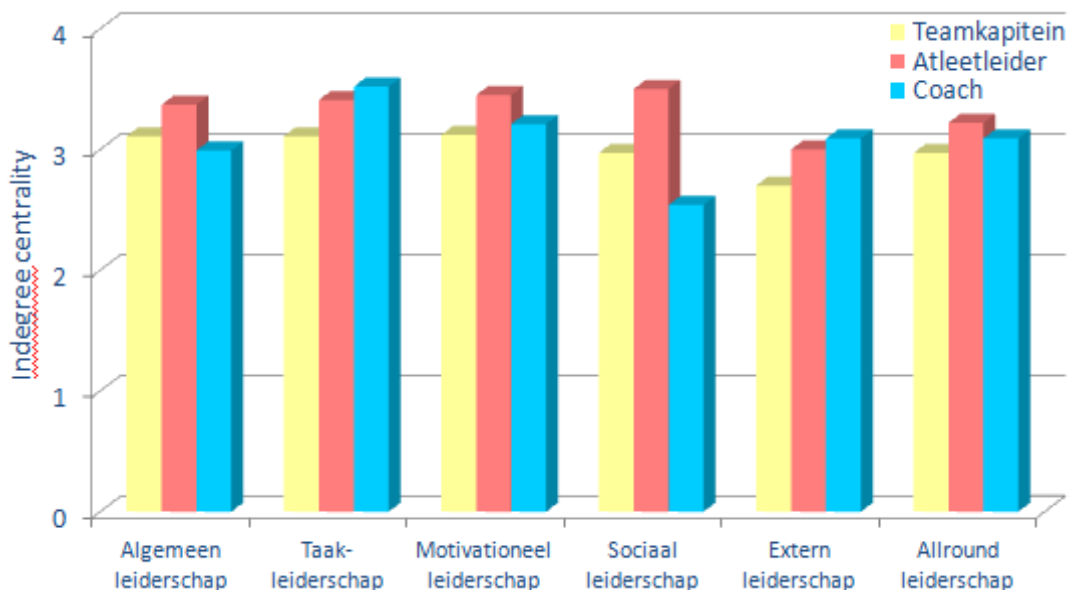
Dit bevestigt nogmaals dat **leiderschap gedeeld** is en dat **verschillende spelers binnen een team de verschillende leiderschapsrollen opnemen**. Er is dus zelden zoiets als één enkele leider en dit hoeft geen slechte zaak te zijn, in tegendeel. Voorgaand onderzoek toonde immers al aan dat het zelfs beter is voor het optimaal teamfunctioneren wanneer de leiderschapsrollen worden ingevuld door verschillende spelers in het team (Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014).



## 2. Leiderschap van de coach, de kapitein en de informele leiders in de weegschaal.

Zoals eerder reeds aangegeven, richtte ons voorgaand onderzoek zich enkel op de beste leider op elk van de vier leiderschapsrollen. Deze resultaten gaven aan dat de kapitein in bijna de helft van de teams niet als beste leider werd aanzien door zijn teamgenoten, noch op het veld, noch naast het veld. Hoewel deze resultaten zeker duiden op het **belang van de informele leiders** kunnen we hieruit niet afleiden dat de kapitein totaal geen leiderschapsfunctie vervult; hij kan immers als 2<sup>de</sup> of 3<sup>de</sup> beste leider worden aanzien. Gezien we binnen deze onderzoeken de volledige leiderschapsstructuur in kaart brengen, kunnen we een beter inzicht krijgen in de precieze functie van de kapitein. Daarnaast brengen we bij dit onderzoek ook de leiderschapskwaliteit van de coach in rekening, zoals deze waargenomen wordt door zijn spelers. Op deze manier kunnen we nagaan op welke rollen de coach hoog scoort en op welke rollen minder.

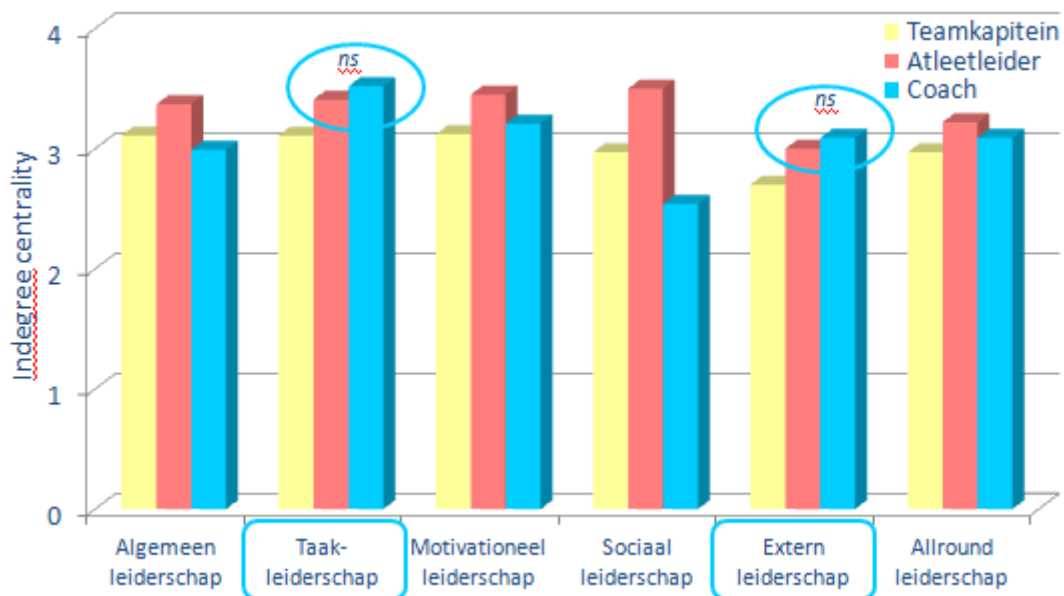
Op onderstaande figuur worden alle resultaten afgebeeld. Meer specifiek ziet u de gemiddelde **indegree centrality** (maat voor de leiderschapskwaliteit, zoals deze waargenomen wordt door de teamgenoten): van de teamkapitein (in het geel), van de atleetleider (in het rood) en van de coach (in het blauw). De atleetleider wordt hier gezien als de speler die in zijn team als beste leider wordt aanzien op die specifieke leiderschapsrol. Dit kan de kapitein zijn, maar zoals eerder onderzoek reeds aantoonde, hoeft dit dus zeker niet altijd het geval te zijn. Hoe hoger een balk, hoe meer deze persoon dus als goede leider wordt aanzien door zijn teamgenoten.



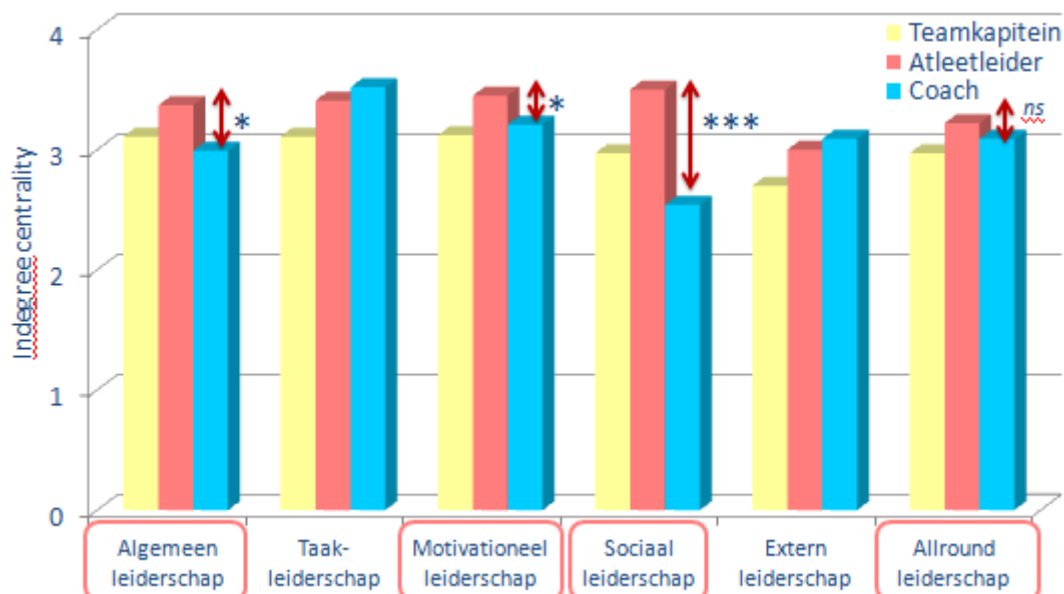
We loodsen u stap voor stap door deze figuur door eerst de coach te vergelijken met de leiders binnen het team, en door daarna de kapitein te vergelijken met de informele leiders.

## 2.1 De coach versus de leiders binnen het team.

Zoals u kunt zien in de onderstaande figuur scoort de coach gemiddeld gezien iets beter dan de beste leider binnen het team op taakleiderschap (het geven van tactische richtlijnen geven en het bijsturen van spelers) en op extern leiderschap (communicatie met clubbestuur, media, en sponsors), maar dit verschil is niet significant. We kunnen dus besluiten dat **de coach, gemiddeld gezien, als even goede taakleider wordt beschouwd als de beste taakleider in het team en als even goede externe leider als de beste externe leider binnen het team.**



Op onderstaande figuur wordt benadrukt hoe **de beste atleetleider in het team gemiddeld gezien significant (zie \*) beter scoort dan de coach op algemeen leiderschap, en op motivationeel en sociaal leiderschap in het bijzonder.**



Verder gaven de resultaten weer dat slechts in 35% van de teams de coach wordt gezien als beste leider met betrekking tot algemeen leiderschap (Studie 1) of allround leiderschap (Studie 2, als gemiddelde van de kwaliteit op de vier verschillende leiderschapsrollen). Verder werd de coach in 52% van de teams als beste taakleider gezien en in 62% van de teams als beste externe leider. De resultaten op de andere leiderschapsrollen waren echter in het voordeel van de leiders *binnen* het team: **slechts in 29% van de teams werd de coach als beste motivationele leider van zijn team gezien en slechts in 10% van de teams als beste sociale leider.**

Deze bevindingen geven nogmaals aan dat de coach het leiderschap van spelers binnen het team niet mag onderschatten. Zeker voor het motivationeel en sociaal leiderschap blijken de leiders binnen het team cruciaal omdat de coach op dat vlak gezien wordt als mindere leider. Uiteraard gaat dit over algemene resultaten, over alle onderzochte teams heen. Specifiek in uw team zou dit netwerk er anders kunnen uitzien en zou de coach een meer prominente plaats kunnen innemen als motivationele of sociale leider. Niettemin ontkrachten deze resultaten de veel voorkomende maar verkeerde perceptie dat de coach de enige leider is in het team. **Atleetleiderschap is een belangrijke bron van leiderschap, die wanneer de leiders goed gecoacht worden, een sterke meerwaarde kan bieden voor het optimaal functioneren van uw team.**



## 2.2 De kapitein versus de informele leiders binnen het team.

Binnen deze sectie vergelijken we de kapitein met de beste leider binnen het team. Indien de kapitein altijd als beste leider zou gezien worden binnen zijn team, zouden op onderstaande figuur de gele balken voor elke rol even hoog moeten komen als de blauwe. Dit is duidelijk niet het geval. In tegenstelling zelfs, de **atleetleider wordt gemiddeld gezien als significant betere leider dan de kapitein en dit op elk van de rollen.**



Hoewel de kapitein niet altijd als beste leider in zijn team wordt aanzien, geven de resultaten weer dat in 83% van de teams de kapitein wel als één van de drie beste leiders wordt aanzien met betrekking tot algemeen leiderschap (Studie 1) of allround leiderschap (Studie 2, als gemiddelde van de kwaliteit op de vier verschillende leiderschapsrollen). In dit opzicht worden de resultaten uit onze eerdere studies (waaruit bleek dat de kapitein slechts een zeer beperkte leiderschapsfunctie had) genuanceerd. Uit deze resultaten blijkt immers dat het leiderschap in sportteams gedeeld is: **de coach, samen met de kapitein en de informele leiders, nemen de leiding over de verschillende rollen.** Hierbij moet wel opgemerkt worden dat zeker het belang van deze informele leiders niet mag onderschat worden.

Wel is belangrijk mee te nemen dat dit onderzoek slechts 64 teams bevroeg, daar waar het vorige onderzoek veel grootschaliger was en 4451 spelers bevroeg. De conclusie blijft alleszins hetzelfde: het belang van atleetleiders mag niet onderschat worden en daarbij moet men verder kijken dan enkel de kapitein.

De resultaten beschreven in dit document worden uitgebreid toegelicht in ons Engelstalig wetenschappelijk artikel:

Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). Who takes the lead? Social Network Analysis as pioneering tool to investigate shared leadership within sports teams. *Social Networks*, In press.

Wanneer u dit graag eens inleest, kan u mij steeds contacteren op:

[Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be](mailto:Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be)

## E. Discussie

### 1. Algemene resultaten

Hoewel de nadruk vaak gelegd wordt op het leiderschap van de coach, geven de bevindingen van onze studie aan dat ook spelers binnen het team een belangrijke leiderschapsrol op zich kunnen nemen. Deze rol kan zich op het veld situeren, bv. bij het tactisch bijsturen (taakleider) of motiveren van spelers (motivationale leider). Maar ook naast het veld kunnen spelers belangrijke leiderschapsrollen invullen, bv. het zorgen voor een goede sfeer binnen het team en het oplossen van interne conflicten (sociale leider) of het team vertegenwoordigen naar het bestuur, media en sponsors (externe leider). Zowel de coach als de atleetleiders nemen een belangrijke leiderschapsrol op zich als taakleider en als externe leider. Op motivationeel en sociaal leiderschapsvlak is het belang van de atleetleiders nog meer uitgesproken: het zijn de atleetleiders binnen het team, eerder dan de coach, die hier meestal deze leiderschapsrollen op zich nemen. **Leiderschap is dus duidelijk verdeeld binnen het team: de coach, samen met de kapitein en de informele leiders, nemen samen de leiding op de verschillende rollen.**

In voorgaande studies werd reeds bewezen dat atleetleiderschap een positieve invloed heeft op het teamvertrouwen en de identificatie van de spelers met het team (Fransen, Coffee, et al., 2014; Fransen, Vanbeselaere, De Cuyper, Vande Broek, & Boen, 2015; Fransen et al., 2012). Er werd zelfs aangetoond dat betere atleetleiders ervoor kunnen zorgen dat hun team ook beter gaat presteren (Fransen, Haslam, et al., 2015; Fransen, Steffens, et al., 2015; Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014). Verder werd gevonden dat teams met beter atleetleiderschap ook sterker samenhangen om doelstellingen te bereiken, en daarnaast ook gekenmerkt worden door een sterkere verbondenheid (Fransen, Van Puyenbroeck, et al., 2015; Loughhead, Fransen, Van Puyenbroeck, Hoffmann, & Boen, 2015). **Gezien al deze positieve effecten moeten coaches dit atleetleiderschap gebruiken als hefboom om een optimaal teamfunctioneren te creëren.**

De resultaten gaven daarbij ook aan dat men **verder moet kijken dan enkel de kapitein als atleetleider**. Het zijn vaak immers de **informele leiders** die als belangrijkste leiders worden gezien op de verschillende rollen. Het opzetten van een goede leiderschapsstructuur in je team begint dus bij het identificeren van de goede leiders in het team. Zoals duidelijk werd doorheen dit document is **sociale netwerkanalyse** een zeer nuttig instrument om dit te doen.

Hierbij worden leiders immers **geïdentificeerd op basis van de percepties van hun teamgenoten**, eerder dan dat de leiders door de coach zelf worden aangeduid. Wanneer deze opgelegde leiders door de coach niet als leiders aanzien worden door hun teamgenoten, zal hun leiding niet aanvaard worden, wat ten koste gaat van de effectiviteit van hun leiderschap en het teamfunctioneren.

Het opstellen van een duidelijke en effectieve leiderschapsstructuur binnen een team en deze leiderschapsrollen formaliseren brengt op zich al positieve gevolgen met zich mee. De **aangeduide leiders voelen zich immers erkend** in hun functie en beseffen dat hun teamgenoten ook leiding verwachten van hen in hun specifieke rol. Deze verantwoordelijkheid samen met een sterkere betrokkenheid zal leiden tot meer toewijding om hun rol nog beter te vervullen.

De begeleiding zou echter niet mogen stoppen bij het aanduiden van de leiders. Een volgende stap is de leiders verder begeleiden in hun specifieke rol door specifieke richtlijnen over hoe ze de rol het best kunnen invullen, maar daarnaast ook door **gerichte feedback tijdens hun ontwikkelingsproces**. Op deze manier zullen ze stap voor stap nog verder evalueren. Dit beter leiderschap gaat, zoals aangegeven, hand in hand met positieve gevolgen op teamvertrouwen, teamidentificatie, teamsamenhang en zelfs teamprestatie.

## 2. Voordelen van een netwerkanalyse specifiek voor uw team

De algemene resultaten zoals hier beschreven wijzen op het belang van atleetleiderschap en de gemiddelde situatie binnen de onderzochte teams. Ook al geven deze bevindingen interessante inzichten met betrekking tot atleetleiderschap, ze zeggen niets over uw specifiek team. Om een effectieve leiderschapsstructuur te kunnen opzetten binnen uw team, hebt u nood aan een **specifieke netwerkanalyse voor uw team**. Op deze manier weet u welke spelers als beste leiders worden aanzien op de verschillende leiderschapsrollen, een eerste stap om een betere leiderschapskwaliteit te creëren binnen uw team.

Specifieke netwerkmaten als **netwerkdensiteit** en **netwerkcentralisatie** geven voor een team meer informatie over hoe leiderschapsstructuren zich ontwikkelen doorheen de tijd. Leiderschap is immers geen vaststaand gegeven, maar deze structuren kunnen variëren binnen een seizoen. Bij een nieuw seizoen, wanneer er nieuwe spelers in het team moeten ingepast worden en er eventueel ook veranderingen zijn in de trainingstaf, spreekt het voor zich dat ook de leiderschapsstructuren kunnen veranderen in een team.

De **visualisatie** van de leiderschapsnetwerken biedt ook een ruimer inzicht in de leiderschapsstructuur binnen uw team dan enkel de indegree centrality scores (als maat voor leiderschapskwaliteit, zoals gepercipieerd door teamgenoten). Door deze visuele netwerken kan u immers een onderscheid maken tussen bijvoorbeeld de situatie waarin één enkele persoon als beste taakleider wordt aanzien door alle spelers en de situatie waarin de helft van de spelers Speler A als taakleider aanduidde en de andere helft van het team koos voor Speler B; twee situaties die vragen om verschillende interventies van de coach.

Voorgaand onderzoek gaf reeds aan dat de invulling van de leiderschapsrollen door verschillende spelers positief was voor het teamvertrouwen, de teamidentificatie, de samenhang binnen het team en de teamprestatie (Fransen, 2014; Fransen, Vanbeselaere, et al., 2014). Men zou dus ook kunnen werken met leiderschapsteams. Belangrijk om tot effectief gedeeld leiderschap te komen in sportteams is wel dat alle spelers op eenzelfde lijn zitten met de coach en dat er een **gedeelde visie** wordt nagestreefd. Zoniet kunnen tegenstrijdige richtlijnen door de verschillende taakleiders of door de coach leiden tot verwarring in de spelersgroep, met een lagere efficiëntie tot gevolg.

Een specifiek voorbeeld is een **leiderschapsproject** dat op dit moment loopt bij het **nationaal dames hockeyteam**. Op basis van onze leiderschapsnetwerken voor dit specifieke team werden voor elk van de vier leiderschapsrollen enkele spelers geselecteerd die door hun teamgenoten als beste leiders werden aanzien. Eventueel kan hierbij ook rekening gehouden worden met de posities op het veld, zodat je bijvoorbeeld een taakleider voor de aanvallers hebt en een taakleider voor de verdedigers. Ook in dit hockeyteam waren de verschillende taakleiders terug te vinden op verschillende delen van het veld, om zo de tactische verspreiding te maximaliseren. Nadat deze leiderschapsrollen werden geformaliseerd, werden deze spelers opgenomen in een leiderschapsontwikkelingstraject. Hierbij werd samengewerkt met een sportpsycholoog die de specifieke vaardigheden voor elke leiderschapsrol verder versterkte. Hierbij werden reeds zeer positieve resultaten gerapporteerd. U zal een verslag op onze website vinden wanneer het volledige project afgerond is. Hiernaast werd onze leiderschapstool ook reeds gebruikt door o.a. het nationaal dames volleybalteam, het nationaal heren hockeyteam en een 1<sup>ste</sup> klasse heren voetbalteam. Projecten met o.a. een elite wielerteam, een 1<sup>ste</sup> klasse dames voetbalteam en een topvolleybalteam zitten in de pipeline.

**Bent u zelf ook geïnteresseerd in een dergelijke leiderschapsanalyse voor uw team? Neem contact met ons op via Katrien Fransen ([Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be](mailto:Katrien.Fransen@faber.kuleuven.be))**

## F. Vertaling naar het veld door Sportpsycholoog Bert De Cuyper

Gedeeld leiderschap tussen coach en bestuur is voor de meeste sportcoaches een vanzelfsprekende zaak. Ze weten dat ze niet alle touwtjes in handen hebben, en ervaren dat ze de verantwoordelijkheid dragen voor de sportieve maar niet voor de bestuurlijke leiding van een club. Zolang deze leiderschapsrollen duidelijk zijn, aansluiten op elkaars specifieke competenties, en elkaars territorium gerespecteerd wordt, lijkt dit de beste der werelden.

Dat geldt ook voor de taken binnen de spelersgroep. De resultaten van het onderzoekswerk van Katrien Fransen en collega's wijzen op het bestaan van verschillende leiderschapsrollen binnen de spelersgroep van een sportteam. De onderzoeksbevindingen hebben een duidelijke boodschap: het zou onverstandig zijn om deze diversiteit niet te gebruiken als hefboom voor optimale teamprestaties.

Vraag is dan of deze boodschap een verlichting betekent van de job als teamcoach. Het antwoord is "neen", ik verklaar me nader:

Vooreerst is het aangewezen dat coaches met ambitie experts inschakelen om de leiderschapsstructuur binnen hun team bloot te leggen. Dit betekent dat ze willen accepteren dat ze voor welbepaalde metingen best beroep doen op de expertise aan universiteiten of andere (top)sportkenniscentra. Wat geldt voor uithoudingstesten of voedingsanalyses, kan ook voor leiderschapsanalyses aangeprezen worden.

Maar dit weten na meten (door experts) is niet meer dan de eerste (noodzakelijke) stap. Het is en blijft onverminderd de taak van de coach om de leiderschapsrollen binnen zijn spelersgroep duidelijk te communiceren naar zijn team, inclusief de begeleiding. Voor iedereen die betrokken is bij het sportief presteren moet duidelijk zijn aan wie welke leiderschapstaken toegekend worden en hoe die in de concrete praktijk moeten waargemaakt worden.

Het is de coach die deze lijnen uitzet en in zijn feedback tijdens trainingen en wedstrijden ook ruimte maakt voor observaties en bijsturing op het vlak van leiderschapsgedrag, naast technische en/of tactische feedback. Deze feedback richt zich dan in de eerste plaats naar de taakleider en de motivationele leider. Maar het is ook aan de coach om zijn/haar sociale en externe leider te steunen en te bevestigen, en desgevallend bij te sturen in hun leiderschapsrol.

Tot slot past de bedenking dat elk team tot op zekere hoogte uniek is, wat zich ook manifesteert in de atleetleiderschapsstructuur. Bekwame coaches weten uit ervaring dat flexibiliteit geen karakterloze zwakheid, maar wel een belangrijke vaardigheid is. Concreet kan dit betekenen dat een coach motivationele wedstrijdsspeeches 'delegeert' als hij werkt met een team met een sterke motivationele atleetleider met de gave van het juiste woord. Of dat hij, in een team met zeer taakgerichte spelers met een zwakke sociale cohesie, de sociale leiderschapsrol invult en een luisterend oor biedt voor persoonlijke zaken buiten de sport, meer dan dat in andere teams het geval was.

Kortom, coach zijn blijft een schitterend moeilijke job. Enjoy the challenge!

## G. Over de auteurs

Katrien Fransen



- Doctoraatsproject afgewerkt binnen de onderzoekslijn 'Sportpsychologie en Coaching' aan de KU Leuven (2010 - 2014)
  - o "Atleetleiders als sleutelfiguren voor een optimaal teamfunctioneren: De mediërende rol van het teamvertrouwen van spelers en hun identificatie met het team"
- Postdoctoraal onderzoeker met expertise in gedeeld leiderschap
- Docent praktijk en theorie volleybal – KU Leuven (2011 – heden)
- Coach universitair volleybalteam KU Leuven (2009 - heden)
- Assistent-coach Nationaal jeugdteam & Nationaal juniorenteam volleybal (2010 - 2011)
- Academische diploma's
  - o Master Lichamelijke Opvoeding en Bewegingswetenschappen – Afstudeerrichting Sportpsychologie en Coaching
  - o Licentiaat Fysica
  - o Geaggregeerde voor het hoger secundair onderwijs
- Trainer A volleybal

Gert Vande Broek



- Medebegeleider van het doctoraatsonderzoek van Katrien Fransen.
- Professor sportpsychologie en -coaching aan het Departement Bewegingswetenschappen van de KU Leuven.
- Zijn wetenschappelijk onderzoek is gericht op groepsdynamische processen en de impact van coachingsstijl op prestatie en motivatie.
- Chef Sport op het ministerie van Vlaams minister Philippe Muyters.
- Als head coach van het volleybalteam Asterix Kieldrecht werd hij 8 maal landskampioen, won hij 12 maal de Belgische beker en een Europacup. Verder werd hij 13 keer verkozen tot 'Vrouwentrainer van het jaar'.
- Als bondscoach van het nationaal damesteam volleybal haalde hij met zijn team de final six van de World Grand Prix, haalde brons op het afgelopen EK en werd 11<sup>de</sup> op het WK.



### Filip Boen



- Promotor van het doctoraatsonderzoek van Katrien Fransen.
- Professor in de sport- en bewegingspsychologie.
- Hoofd van de onderzoeksgroep Fysieke Activiteit, Sport & Gezondheid van het Departement Bewegingswetenschappen aan de KU Leuven.
- Hij promoveerde in 2000 over het omgaan met lidmaatschap van een lage statusgroep.
- Zijn huidige onderzoek richt zich op de sociaal-psychologische en motivationele processen die spelen bij
  - a) het promoten van fysieke activiteit, vooral bij ouderen.
  - b) het bevorderen van de binding met en de prestatie van competitieve sportteams.

### Bert De Cuyper



- Copromotor van het doctoraatsonderzoek van Katrien Fransen.
- Professor sportpsychologie aan het Departement Bewegingswetenschappen van de KU Leuven.
- Auteur van verschillende boeken over communicatie- en emotiemanagement, op de eerste plaats bedoeld voor trainers en coaches van prestatiesporters. Recent verscheen bij Lannoocampus "De Psychologie van de Topsporter".
- Praktiserend sportpsycholoog. Wat teamsporten betreft, zijn er de professionele ervaringen in basketbal, korfbal en vooral in volleybal, met een samenwerking met de coaches van Zellik, Zonhoven, Roeselare, Maaseik en de Nationale Herenploeg.
- Voorzitter van de Vlaamse vereniging voor Sportpsychologie (VVSP) (2008-2014).
- Lid van het Bloso Expertplatform Sportpsychologie.

## H. Referenties

- Fransen, K. (2014). *Athlete leaders as key figures for optimal team functioning: The mediating role of players' team confidence and their team identification*. Doctoral dissertation, KU Leuven, Leuven.
- Fransen, K., Coffee, P., Vanbeselaere, N., Slater, M., De Cuyper, B., & Boen, F. (2014). The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: A test of mediation by team identification and collective efficacy. *The Sport Psychologist*, 28(4), 347-360. doi: 10.1123/tsp.2013-0141
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., & Boen, F. (2015). Believing in us: Exploring leaders' capacity to enhance team confidence and performance by building a sense of shared social identity. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 21(1), 89-100. doi: 10.1037/xap0000033
- Fransen, K., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Vanbeselaere, N., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). *We will be champions: Leaders' confidence in 'us' inspires team members' team confidence and performance*. Manuscript submitted for publication.
- Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Loughhead, T. M., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). The art of athlete leadership: Identifying high-quality leadership at the individual and team level through Social Network Analysis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, In press.
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2014). The myth of the team captain as principal leader: Extending the athlete leadership classification within sport teams. *Journal of Sports Sciences*, 32(14), 1389-1397. doi: 10.1080/02640414.2014.891291
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., Vande Broek, G., & Boen, F. (2015). Perceived sources of team confidence in soccer and basketball. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, In press. doi: 10.1249/MSS.0000000000000561
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., Exadaktylos, V., Vande Broek, G., De Cuyper, B., Berckmans, D., . . . Boen, F. (2012). "Yes, we can!": Perceptions of collective efficacy sources in volleyball. *Journal of Sports Sciences*, 30(7), 641-649. doi: 10.1080/02640414.2011.653579
- Loughhead, T. M., Fransen, K., Van Puyenbroeck, S., Hoffmann, M. D., & Boen, F. (2015). *An examination of the relationship between athlete leadership and cohesion using social network analysis*. Manuscript submitted for publication.

Verder verwijzen we u graag door naar de feedbackdocumenten waarin de resultaten van deze wetenschappelijke artikels vertaald werden naar het veld. U kunt deze gratis downloaden op onze website [http://athleteleadership.com/vertaling\\_naar\\_het\\_veld/](http://athleteleadership.com/vertaling_naar_het_veld/). Veel leesplezier!